

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., професор Никифоренко В. Г.

(підпис)
“ ” 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою
Управління персоналом та економіка праці**

**на тему: «Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом
організації (на прикладі СПД «Куринський»)»**

Виконавець:

студентка 43 групи ФЕУП
Гаврилова Марина Олександрівна

Науковий керівник:

д.е.н., професор
Никифоренко Валерій Григорович

Одеса 2020

АНОТАЦІЯ

Гаврилова М. О. «Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації (на прикладі СПД «Куринський»)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності

051 «Економіка» за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2020.

У роботі розглядаються теоретичні, методологічні і практичні аспекти мотивації та її ефективності в управлінні персоналом організації.

Проаналізовано соціально-трудові відносини з приводу мотивації персоналу СПД «Куринський».

Досліджено ефективність системи мотивації персоналу в організації та пошук шляхів її вдосконалення.

Запропоновано заходи щодо збільшення ефективності мотивації персоналу на СПД «Куринський».

Ключові слова: ефективність, мотивація, оплата праці, персонал, продуктивність, конкурентноспроможність.

ANNOTATION

Havrylova M. O. "Motivation and its effectiveness in personnel management of the organization (on the example of business entity "Kurinsky")".

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 051 "Economics" under the educational program "Personnel Management and Labor Economics" - Odessa National University of Economics. - Odessa, 2020.

The work deals with the considers theoretical, methodological and practical aspects of motivation and its effectiveness in personnel management of the organization.

The social and labor relations concerning the motivation of the staff of business entity "Kurinsky" are analyzed.

Author analysis the efficiency of the system of personnel motivation in the organization and search of ways of its improvement is investigated.

Measures to increase the effectiveness of staff motivation at business entity "Kurinsky" are proposed.

Keywords: efficiency, motivation, remuneration, personnel, productivity, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. Теоретико-методичні основи мотивації персоналу в сучасних організаціях	6
1.1. Еволюція мотиваційних теорій в умовах інноваційних змін економіки.....	6
1.2. Сутність та завдання мотивації персоналу.....	15
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання ефективності в управлінні персоналом	20
Розділ 2. Аналіз системи мотивації в управлінні персоналом	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика СПД «Куринський»	24
2.2. Аналіз складу персоналу СПД «Куринський»	30
2.3. Оцінка соціально-економічної мотивації персоналу СПД «Куринський»	40
Розділ 3. Удосконалення мотивації персоналу та підвищення її ефективності СПД «Куринський»	45
3.1. Розробка системи заходів щодо удосконалення мотивації персоналу СПД «Куринський» з урахуванням міжнародного досвіду	45
3.2. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на СПД «Куринський»	54
3.3. Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення мотивації персоналу СПД «Куринський»	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах постійної глобалізації та універсалізації бізнес-процесів українські компанії все більше стають схильними до гуманізації та тенденції збільшення важливості персоналу в діяльності організації. Це призвело до того, що майже в кожній організації існує відділ управління персоналом, який займається стратегічними завданнями, пов'язаними з розробкою корпоративної культури, розвитком компетенцій, вдосконаленням системи адаптації на підприємстві. Особлива увага приділяється мотивації персоналу, яка безпосередньо впливає на прибуток компанії. Існування міжнародних норм щодо захисту праці, поява безлічі сучасних підходів щодо удосконалення методів мотивації та доступ до інформації щодо їх втілення унеможливають використання традиційної моделі мотивації «батіг і пряник» і роблять неефективним використання механізмів, запропонованих Ф.Тейлором. Глобалізація призвела до того, що придумані в різних країнах інструменти мотивації стали використовуватися по всьому світу, так що для того, щоб залишатися конкурентоспроможною, компанії необхідно виробляти свою власну модель мотивації, засновану на елементах різних теорій і включати в себе як матеріальні, так і нематеріальні заходи. Економічна криза, яка викликана падінням гривні і розривом економічних зв'язків з РФ і військові дії на території держави призвели до того, що погіршився і без того поганий матеріальний добробут працівників компаній.

Тому, підприємствам необхідно враховувати поточну ситуацію і максимально точно надавати персоналу ті стимули, які є для нього найбільш бажаними. З огляду на той факт, що в основі системи мотивації в будь-якому випадку лежить заробітна плата, то важливим питанням стає встановлення співвідношення премії та основної заробітної плати в кризових умовах. Необхідність спрогнозувати настрій працівників і запропонувати такий набір заходів, щоб зберегти найкращі кадри і підняти продуктивність праці персоналу піднімає питання мотивації на новий рівень і пояснює актуальність вивчення її ефективності для науки.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні і практичні аспекти мотивації та її ефективність в управлінні персоналом організації.

Об'єкт дослідження: соціально-трудові відносини з приводу мотивації персоналу СПД «Куринський».

Мета дослідження: вивчення ефективності системи мотивації персоналу в організації та пошук шляхів її вдосконалення.

Завдання:

1. Вивчити теоретичні основи мотивації персоналу.
2. Розглянути систему мотивації на підприємстві СПД «Куринський».
3. Виявити фактори, які найбільш мотивують і демотивують працівників СПД «Куринський» в їх трудовій діяльності.
4. Провести соціологічне дослідження для комплексної оцінки діючої системи мотивації на підприємстві.
5. Виявити найбільш слабкі і сильні її місця.
6. Запропонувати заходи щодо збільшення ефективності мотивації персоналу на СПД «Куринський».

Структура роботи. Робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

Теоретико-методологічною базою виконання роботи є наукові статті українських і зарубіжних авторів, змістовні і процесуальні теорії мотивації, матеріали наукових конференцій, досвід різних, в тому числі, іноземних компаній, методичні посібники з мотивації персоналу та управління персоналу, наукові статті профільних журналів і інші джерела.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, спостереження, індукція та дедукція, абстрагування, системний підхід.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є дуже важливим елементом діяльності підприємства, від якого залежить продуктивність праці працівників, яка безпосередньо впливає на прибуток компанії. Процеси глобалізації та модернізації призвели до того, що для того, щоб залишатися конкурентоспроможними підприємству необхідно розробляти свою власну систему мотивації, яка повинна відповідати цілій низці факторів і враховувати зовнішнє середовище. Але для того, щоб розвивати свою модель мотивації підприємство має бути стійким і мати для цього певні кошти.

СПД «Куринський», будучи достойним представником у своїй галузі, у 2019 отримав добрий прибуток. Слід відмітити, що не зважаючи на погану економічну ситуацію в країні організація продовжує розширятися, про що говорить збільшення розміру основних фондів щорічно. На підприємстві щорічно зменшується чисельність працівників, але при цьому, слід відмітити, що стали повільнішими й темпи оновлення персоналу. Подорожчання життя впливає на те, що кожного року збільшується розмір фонду оплати праці. При чому, у самому фонді за три роки відбулися структурні зміни. Збільшилися частки фонду основної заробітної плати та оплати невідпрацьованого часу за рахунок зменшення питомої ваги премій та надбавок. Також збільшився розмір витрат на утримання персоналу, що не входять у фонд оплати праці. Найбільший темп росту у сукупності цих витрат припав на витрати на навчання, тому що керівництво активно розвиває програму навчання. Щорічно відбувається збільшення кількості персоналу, які відвідують курси з підвищення кваліфікації.

З проведеного нами дослідження було виявлено, що для працівників найбільш важливим мотивуючим фактором є матеріальна мотивація, тобто заробітна плата та премії. Наступним фактором, який займає позначку 35,3% є оцінка та визнання результатів роботи. В ході опитування було з'ясовано, що за високі результати в роботі працівники хотіли б визнання (наприклад похвали). 41,2% опитуваних відповіли, що для них важливі умови праці. Найменш вагомим фактором стало проведення колективних заходів – 17,6%.

46,3% вважають, що оплата праці на підприємстві не справедлива, та вони заслуговують на більшу оплату праці. Нажаль, лише 12,3 % опитуваних вважають, що система оплати праці справедлива і їх все влаштовує. Таким чином, нами було з'ясовано, що основним мотиватором та демотиватором на досліджуваному підприємстві є заробітна плата.

Говорячи про нематеріальне стимулювання, 54% опитуваних відповіли, що його розвиток на підприємстві є важливим. Серед факторів нематеріального стимулювання працівники виділили наступні: залучення до різних програм навчання і підвищення кваліфікації, створення умов для відпочинку та розваг; увага до думки працівників та участь у прийнятті рішень.

На основі проведеного аналізу нами було встановлено, що мотивація праці в СПД «Куринський» є актуальним та складним процесом, який потребує подальшого вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту.

За проведеним узагальненням передового досвіду мотивації праці та анкетуванням працівників аналізованого підприємства нами запропоновано наступні шляхи удосконалення мотивації працівників для СПД «Куринський»:

- запровадити системи «Pay for Performance» (PFP) шляхом розробки KPI для певних груп працівників;
- частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу;
- створити внутрішньо корпоративний чат, в якому будуть обговорюватися найкращі працівники та їх досягнення;
- впровадити корпоративну культуру, враховуючи, що співробітники працюють у різних офісах та магазинах, запровадити спільні неформальні зустрічі, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят;
- запровадити подарунки на свята, запропонувати знижки на продукцію підприємства або можливість купувати її в розстрочку;
- створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості і повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;

- поліпшити умови праці працівників, облаштувати у магазинах кімнату відпочинку;

- розширювати повноваження працівника, давати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень, особливо це актуально у напрямку розширення продажів через Інтернет, заохочувати створення окремих креативних акаунтів для продажу продукції;

- проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам добре проявити себе в результатах роботи, вбачаємо організацію цього заходу у двох напрямках: перший, оплата онлайн - курсів з продажу та з SMM, другий – спільні зустрічі та проведення лекцій працівниками один для одного, або запрошеним експертом.

У розділі 3 було розроблено модель системи KPI для працівників відділу збуту та розраховано показники виконання плану (цифри, наведені у таблицях у розділі, є приблизними і взяті для демонстрації ефективності моделі). Модель побудовано в Excel, тому, при підстановці інших показників, модель автоматично перерахує кінцевий результат кожного працівника.

В розділі наведено соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів та отримано економічний ефект у 223 тис.грн, що становить 9,5%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку (кол. моногр.) / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. – К., 2016. – 328 с.
2. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці / С. М. Маклаков [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/maklakov_dis.pdf.
3. Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Монографія. – Кіровоград: КОД, 2009. – 200 с.
4. Чернушкіна О.О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників / О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 3, Т. 1(236). – С. 50-54.
5. Motivation : Google Books Ngram Viewer [Electronic resource]. – Access Mode: https://books.google.com/ngrams/graph?content=motivation&year_start=1800&year_end=2000&corpus=15&smoothing=3&share=&direct_url=t1%3B%2Cmotivation%3B%2C%0
6. 177. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 109-113.
7. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 2. – С. 178-181.
8. Разіна О.В. Побудова мотиваційної системи залучення та стимулювання персоналу для реалізації виробничої стратегії / О.В. Разіна // Вісник ХНАУ, Серія «Економіка природокористування». – 2008. – № 3. – С. 377-384.
9. Прокопенко О.В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності : монографія / О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2010. – 395 с.
10. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования / И.Ф. Беляева // Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М. : НИИ труда. – 1992. – 148 с.

11. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты : Учебное пособие / А. С. Афонин. – К. : МЗУУП, 1994. – 304 с.
12. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л.О. Пустовіт та ін. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.
13. Заробітна плата та стан її виплати : Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/> 53. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.
14. Маслоу А. Мотивация и личность / Абрахам Харольд Маслоу // Социология власти. – 2007. – № 4. – С. 163-180.
15. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 2. – С. 178-181.
16. Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування / В.Д. Бондар // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2013. – Вип. 1. – С. 283-293.
17. Ball B. A summary of motivation theories // Benjamin Ball [Electronic resource]. – Access Mode : <http://www.yourcoach.be/blog/wp-content/uploads/2012/03/A-summary-of-motivation-theories1.pdf>
18. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 109-113.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручн. / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
20. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О.Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М.І. Зверяков ; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. – С. 99-107.
21. Вернадский И. Очерк истории политической экономии / И. Вернадский. – СПб., 1858. – 230 с.
22. Волкова М.В. Особливості формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства / М.В. Волкова, В.С. Шевченко // «Глобальні та національні

- проблеми економіки». Електронне наукове фахове видання. – Випуск 9, лютий 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-9-2016>
23. Туган-Барановський М.І. Політична економія / М.І. ТуганБарановський. – К. : Наукова думка, 1994.
24. Темченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах / О. Темченко, О. Лісніченко // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 350-353.
25. Волкова М.В. Особливості формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства / М.В. Волкова, В.С. Шевченко // «Глобальні та національні проблеми економіки». Електронне наукове фахове видання. – Випуск 9, лютий 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-9-2016>
26. Бабенко А.Г. Соціально-економічні фактори продуктивності праці в контексті управління персоналом сільськогосподарських підприємств / А.Г. Бабенко, К.В. Бондаревська // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Випуск 4. – Т. 2. – 2012. – С. 39-45.
27. Костишина Т.А. Оплата праці як складова соціальної політики держави / Т.А. Костишина, Л.В. Степанова // Економіка і організація управління. 2016. – № 3(23). – С. 66-72.
28. Костишина Т.А. Сучасні проблеми оплати праці в контексті конкурентоспроможності національної економіки / Т.А. Костишина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т. 1. – С. 143-151.
29. Магопець О.А. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності / О.А. Магопець // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 20. – Ч. II. – Кіровоград : КНТУ, 2011. – С. 15-21.
30. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : Монографія / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко. – Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.
31. Сметанюк О.А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності / О.А. Сметанюк, Роча Хорхе Густаво Дельгадо // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 206-213.

32. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А.С. Устіловська // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4. – С. 112-115.
33. Філіпішин І.В. Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на промислових підприємствах / І.В. Філіпішин, М.В. Зубрикiна // Вісник ДДМА. – 2015. – № 2(35). – С. 204-209.
34. Чернушкіна О.О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва / О.О. Чернушкіна // Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету. – 2016. – № 3. – С. 351-355.
35. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис / С.М. Маклаков // Вісник Черкаського університету, 2017. – № 4 (Ч. 1). – С. 55-62.
36. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
37. Волкова М.В. Особливості формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства / М.В. Волкова, В.С. Шевченко // «Глобальні та національні проблеми економіки». Електронне наукове фахове видання. – Випуск 9, лютий 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-9-2016>
38. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О.А. Шаповал // Молодий вчений. – 2016. – № 4. – С. 220-223.
39. OHSAS 18001 (ДСТУ OHSAS 18001) : ТОВ «Євростандартсертифікація» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eustce.com/p515970235-ohsas-18001-dstu.html>
40. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці / Г.В. Козаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm 40.
41. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс] / А. А. Козаченко. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.

42. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників / Т. В. Колеснік // Право і Безпека. - 2015. - № 3. - С. 114-120.]
43. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоурі Ф. Основи менеджменту, 3-у вид .: Пер. з англ.-М.: ТОВ «І. Д. Вільямс », 2007
44. Мотивація персоналу або як це робить Google [Електронний ресурс] URL: <http://www.plan-your-time.com/motivatsiya-personala-ili-kak-eto-delaet-google/> (дата звернення 09.02.14)
45. "Компанія компенсувала половину вартості велосипеда" - 22-річний українець про роботу в Google [Електронний ресурс] URL: http://gazeta.ua/ru/articles/life/_kompaniya-kompensirovala-polovinu-stoimosti-velosipeda-22-letnij-ukrainec-o-rabo/455327
46. Мотивація в стилі Google: зарплати, бонуси і настрої [Електронний ресурс] URL: http://www.aif.ru/dontknow/print/dontknow_id/12637
47. Вишнякова М. Як впровадити в компанії систему КРІ / М.Вишнякова // Люди і лідерство. Управління персоналом. - 2012. - №2 (74). - С. 22-28
48. Захарченко В. Система мотивації на основі КРІ / В. Захарченко // Фінансовий директор. - 2006. - №2. - С. 34-39
49. Клочков А. К. КРІ і мотивація персоналу. Повний збірник практичних інструментів / А.К. Клочков - М .: Ексмо, 2010. - 160 с.
50. Кулагін О. Преміювання по КРІ / О. Кулагін // Довідник з управління персоналом. - 2011. - №2. - С. 65-70
51. Панов М. М. Оцінка діяльності та система управління компанією на основі КРІ. - М .: Инфра-М, 2013. - 255с.